

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LAS VENTAS  
DE LA LINEA DE ESMALTES Y SELLADORES DE LA EMPRESA  
INDUSTRIAS MARIO CARDONA CIA S EN C.**

**MARLEY VALENCIA ASPRILLA  
MARTHA CECILIA CARDONA DIAZ**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2008**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LAS VENTAS  
DE LA LINEA DE ESMALTES Y SELLADORES DE LA EMPRESA  
INDUSTRIAS MARIO CARDONA CIA S EN C.**

**MARLEY VALENCIA ASPRILLA  
MARTHA CECILIA CARDONA DIAZ**

**Pasantía para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios  
Internacionales**

**Director  
JESUS MARIA PLATA FRANCO  
Economista MBA  
Docente hora cátedra**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2008**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos por la Universidad  
Autónoma de Occidente para optar  
al título de Profesional en Mercadeo  
y Negocios Internacionales**

**HENRY ROJAS**

---

**Jurado**

**GUSTAVO PRETTEL**

---

**Jurado**

Santiago de Cali, 06 de Febrero de 2008

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	11
<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	14
<b>2. FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	15
<b>3. OBJETIVOS Y METAS</b>	16
3.1 GENERALES	16
3.2 ESPECIFICOS	16
3.3 ALCANCE	16
3.4 META	16
<b>4. JUSTIFICACION</b>	18
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	19
5.1 MARCO TEORICO	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	19
<b>6. METODOLOGIA</b>	23
<b>7. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	24
7.1 LA EMPRESA Y SU FUNCION	24
7.2 DEFINICION DEL NEGOCIO	24
7.3 MISION	25
7.4 VISION	25
7.5 MERCADO META	25
7.6 LAS 4 PS DE INDUSTRIAS MARIO CARDONA	26

7.6.1 Producto	26
7.6.2 Plaza	27
7.6.3 Promoción	30
7.6.4 Precio	32
7.7 LAS 4 CS DE INDUSTRIAS MARIO CARDONA	33
7.7.1 Compañía	33
7.7.2 Clientes	33
7.7.3 Competencia	34
7.7.4 Clima o Entorno	36
<b>8. MARCO LEGAL</b>	38
<b>9. ANTECEDENTES – RESEÑA HISTORICA</b>	39
<b>10. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO FASE I – ANALISIS</b>	41
10.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	41
10.1.1 Filosofía de dirección	41
10.1.2 Recurso Humano	41
10.1.3 Clima organizacional interno	41
10.1.4 Recurso tecnológico	41
10.1.5 Recurso Financiero	42
10.1.6 Evaluación del desempeño interno	42
10.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	48
10.2.1 Análisis del medio ambiente externo	48
10.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	48
10.2.3 Descripción de la competencia	49

10.2.4 Barreras de entrada	50
10.2.5 Productos sustitutos	50
10.2.6 Análisis de clientes / usuarios	50
10.2.7 Evaluación del desempeño externo	50
10.3 ANALISIS DE PARTICIPACION RELATIVA	50
10.4 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA ( 4 Cs por 4 Ps)	52
<b>11. FASE II- DIAGNOSTICO</b>	56
11.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	56
11.2 VENTAJA COMPETITIVA	57
11.3 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	58
11.3.1. Alternativas	58
11.3.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante	62
11.4 MICRO SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	62
11.4.1. Geográfica	62
11.4.2 Demográfica	62
11.4.3 Psicografica	62
11.4.4 Conductual	62
11.5 DIMENSIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	62
<b>12. FASE III – FORMULACION DE ESTRATEGIAS</b>	64
12.1 BASES DE FORMULACION	64
12.2 OPCIONES ESTRATEGICAS	64
12.2.1 Esquematización opciones estratégicas corporativas	64
12.2.2 Esquematización opciones estratégicas operativas	66

<b>13. FASE IV – GESTION DEL PLAN</b>	70
13.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS	70
13.1.1 Implementación	70
13.1.2 Control	71
13.1.3 Evaluación	71
13.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	72
13.3 RESULTADOS FINANCIEROS	72
13.3.1 Costos / presupuesto de las estrategias	72
13.3.2 P & G Proyección de resultados	73
<b>14. CONCLUSIONES</b>	74
<b>15. RECOMENDACIONES</b>	75
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	76
<b>ANEXOS</b>	77

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clientes actuales vs Clientes potenciales	14
Tabla 2. Promedio de compra	17
Tabla 3. Portafolio de producto	26
Tabla 4. Histórico de ventas por ciudad	31
Tabla 5. Precios del mercado	32
Tabla 6. Clientes Industrias Mario Cardona CIA s en c	34
Tabla 7. Cuadro evaluación del desempeño interno	42
Tabla 8. Participación de mercado	49
Tabla 9. Cuadro evaluación del desempeño externo	50
Tabla 10. Cuadro factores claves de éxito	56
Tabla 11. Cuadro del análisis competitivo	57
Tabla 12. Selección de alternativas	61
Tabla 13. Dimensión del mercado	63
Tabla 14. Construcción de estrategias corporativa	66
Tabla 15. Cronograma	72
Tabla 16. Presupuesto implementación de estrategias	72
Tabla 17. Proyecciones de resultados financieros esperados	73



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	24
Figura 2. Participación de mercado	49
Figura 3. Vertientes y opciones estratégicas corporativas	65

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Anexo al estado de resultados

77

## RESUMEN

Este Plan de Mercadeo Estratégico se realizó a la empresa Industrias Mario Cardona CIA S en C, empresa legalmente constituida la cual se dedica a la fabricación de Masillas, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lamina de alta calidad dirigido a los segmentos de grandes Almacenes de pinturas, Talleres Automotrices y Talleres de Madera de los estratos socioeconómicos 2, 3, y 4. La empresa cuenta con una planta de producción y unas oficinas ubicadas en la vía Palmira (Valle) Parcelación La Dolores en la ciudad de Cali (valle).

En el desarrollo del trabajo se hizo un análisis situacional interno en el cual se observo que Industrias Mario Cardona CIA S En C, debe mejorar aspectos en la parte administrativa como son los manuales de funciones los cuales la mayoría de los cargos carecen de ello, también en la parte comercial se pudo observar que hay una ineficiente distribución y esto se debe a el manejo que se le esta dando a las ventas ya que la fuerza de ventas solo se dedica a tomar pedidos y existen zonas en donde la empresa no hace presencia.

Para evaluar el ambiente competitivo se realizó una tabla con las ventas del último año de las principales empresas que conforman el mercado y observamos que Industrias Mario Cardona CIA S en C ocupa el tercer lugar en el mercado con el 14% el primer lugar lo ocupa Everys con el 17% seguido de Ico con el 16.4%.

También se realizó un análisis Dofa a Industrias Mario Cardona CIA S en C, del cual se puede concluir que la empresa debe mejorar su distribución en los segmentos de mercados en donde actualmente tiene presencia.

Se hizo un planteamiento al problema y se determino que Industrias Mario Cardona CIA S en C, no cuenta con una distribución eficiente en el segmento de Talleres Automotrices.

En el análisis de los factores claves de éxito pudimos apreciar que la industria en la que se desarrolla la empresa posee factores claves de éxito como lo son: la calidad en sus insumos con los que fabrican productos de excelente calidad, la experiencia que tienen en el mercado, el recurso humano que poseen que son altamente capacitados y la maquinaria que les permite mayor productividad. También podemos observar que dentro del mercado los competidores mas fuertes son Ico y Pinturas Every los cuales poseen una gran experiencia en el mercado.

Industrias Mario Cardona CIA S en C posee dos ventajas competitivas que la hace superior a la competencia y son la calidad de sus insumos que les permite

ofrecer productos de muy alta calidad y el precio de sus productos que son muy bajos.

Posteriormente se realizo un planteamiento de nuevas oportunidades en el que se definen el Que, Quien y Como de la empresa, desarrollando 8 alternativas de las cuales se seleccionaron 2:

La primera se define como: el Que: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz. Quien: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices. Como: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación. Y la segunda alternativa se define como: el Que: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz, Quien: Este producto va dirigido a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6. Y Como: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación. Gracias a estas alternativas se definió el mercado objetivo que fue la alternativa numero 2. Industrias Mario Cardona CIA S en C, se dirigirá a todos los estratos socioeconómicos 2, 3, 4, 5 y 6.

Luego se realizaron unas opciones estratégicas como las estrategias corporativas y operativas (marketing Mix), la cual determino que Industrias Mario Cardona CIA S en C. debe determinar estrategias de participación que le ayuden a mejorar su distribución en el segmento de Talleres Automotrices. Después se realizo una selección, justificación y táctica en las que se plantearon mejorar el cubrimiento con una intensidad selectiva, la realización de promociones dirigidas a los clientes finales y la contratación de más fuerza de ventas con perfiles específicos.

Por lo tanto se concluyo que: Industrias Mario Cardona CIA S en C es una empresa que ha subsistido durante 30 años por tener unas ventajas competitivas como son productos de excelente calidad a precios bajos y actualmente esta presentado problemas en la parte de distribución la cual es muy deficiente y se requiere la reestructuración del área de ventas para reorientarla a la consecución de nuevos clientes.

Las recomendaciones sugeridas son las siguientes: La empresa debe reestructurar e implementar manuales de funciones tanto para los cargos que actualmente cuentan con estos como para los cargos que no cuentan con uno de estos. En la parte comercial recomendamos reestructurar el departamento de ventas que en la actualidad solo se dedica a la toma de pedidos, se debe orientar hacia la búsqueda y consecución de nuevos clientes y el mantener los clientes actuales. Y por ultimo, se debe definir un perfil de los vendedores que harán parte de la fuerza de ventas, además de implementar programas de capacitación permanente y programas de incentivos.

## **INTRODUCCION**

A medida que pasa el tiempo se van presentando cambios en el mercado de modo que este se va volviendo más exigente, es responsabilidad de cada empresa seguir estos cambios para así poder mantenerse en él. Es por esta razón que Industrias Mario Cardona, una empresa dedicada a la fabricación de Masilla, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lamina y que tiene 30 años de experiencia en el mercado, quiere estar a la vanguardia de esos cambios que se están produciendo en el mercado con el objetivo de mejorar su distribución en el segmento de Talleres Automotrices.

Este plan de Mercadeo permitirá principalmente identificar cuales son las fortalezas y debilidades de Industrias Mario Cardona CIA S en C, para poder actuar ante ellas, aprovechar y aumentar en lo posible las fortalezas y disminuir al máximo las debilidades; por otra parte esta plan de mercadeo permitirá identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que se desarrolla la empresa para poder así reaccionar anticipadamente ante ellos y estar a un paso de la competencia.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Industrias Mario Cardona CIA S en C, luego de 30 años en el mercado, actualmente cuenta con el siguiente cubrimiento de mercado de la ciudad de Cali.

Tabla 1. Clientes actuales vs. Clientes potenciales

<b>Clientes actuales vs. Clientes potenciales</b>			
<b>Segmentos</b>	<b>Clientes actuales</b>	<b>Clientes potenciales</b>	<b>% Distribución</b>
<b>Almacenes de pinturas</b>	48	194	<b>25%</b>
<b>Talleres de madera</b>	28	185	<b>13.5%</b>
<b>Talleres automotrices</b>	5	58	<b>8.6%</b>

Fuente: BUITRAGO, Liliana. Empresas dedicadas a la latonería y pintura, empresas dedicadas a la fabricación de muebles y almacenes de pinturas [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos. Cámara de Comercio de Santiago de Cali.

Como podemos observar, Industrias Mario Cardona CIA S en C cuenta con una distribución muy deficiente. En el segmento de Pinturas Industrias Mario Cardona CIA S en C, tiene cubierta la distribución de un 25% ya que tiene 48 clientes de 194 clientes potenciales, en el segmento de Talleres de Madera tiene una distribución de 13.5% es decir de 185 clientes potenciales solo tiene 28 clientes actuales y en el segmento de Talleres Automotrices es donde se presenta la mayor deficiencia en la distribución ya que solo se cuenta con el 8.6% de distribución debido a que de 58 clientes potenciales Industrias Mario Cardona CIA S en C solo cuenta con 5 clientes actuales.

En el cuadro anterior podemos observar que Industrias Mario Cardona CIA S en C, presenta un deficiencia en la distribución. El segmento que presenta el mayor porcentaje es el de talleres automotrices con un 8.6% seguido por el de Talleres de Madera con un 13.5% de distribución y por ultimo esta el de Almacenes de Pinturas que es el segmento que presenta el mayor porcentaje de distribución con un 25%.

## **2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo anterior podemos decir que la formulación del problema puede definirse de la siguiente manera:

**¿Qué estrategias debe adoptar la empresa “Industrias Mario Cardona CIA S en C” para Mejorar su distribución en el segmento de Talleres Automotrices?**

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo estratégico que permita mejorar la distribución de los productos de la empresa Industria Mario Cardona en el segmento de Talleres Automotrices.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un análisis donde se observen ampliamente cuáles son las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Industrias Mario Cardona CIA S en C. y sus servicios.
- ❖ Definir objetivos de carácter cuantitativo y cualitativo.
- ❖ Plantear estrategias o modos de acción dirigidos a mejorar la distribución en el segmento de Talleres Automotrices de Industrias Mario Cardona CIA S en C.
- ❖ Formular planes tácticos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.
- ❖ Establecer mecanismos de control, revisión y ajuste que le den vida en forma continua al plan de mercadeo estratégico.

#### **3.3. ALCANCE**

Se desarrollara desde la ciudad Santiago de Cali, ya que en esta ciudad esta ubicada la oficina principal desde la cual se maneja toda la parte administrativa, financiera etc., haciendo cubrimiento a nivel local y nacional.

#### **3.4. META**

Industrias Mario Cardona CIA S en C, posee 2 líneas de productos que son la línea Madera y la línea Automotriz las cuales tienen un porcentaje de rentabilidad del 15% y el 20% respectivamente. A su vez Industrias Mario Cardona CIA S en C, se dirige a 3 segmentos en específico; Almacenes de Pinturas, Talleres de Madera y Talleres Automotrices los



cuales tienen un porcentaje de distribución del 25%, 13.5% y 8.6% respectivamente.

Tabla 2. Promedio de compra

<b>Segmentos</b>	<b>Cientes potencia s</b>	<b>Client e s actuale s</b>	<b>Distribució n %</b>	<b>Prom. Compra \$ Millones Años</b>
<b>Almacenes de pinturas</b>	194	48	25%	
<b>Talleres de madera</b>	185	28	13.5%	102.240.000
<b>Talleres automotrices</b>	58	<b>5</b>	<b>8.6%</b>	27.484
<b>Total</b>	437	81		2.965

Fuente: CARDONA DIAZ, Mercedes. Histórico de ventas por segmentos de mercado [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos clientes. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

La meta es aumentar el porcentaje de distribución del segmento de Talleres Automotrices que es el segmento que da mayor rentabilidad (20%) y que tiene mayores opciones de crecimiento (91.4% sin cubrir).

El mercado de los Talleres Automotrices en la ciudad de Cali esta creciendo en un 5% anual (Fuente: Industrias Mario Cardona CIA S en C).

Por lo tanto el porcentaje de distribución meta de Industrias Mario Cardona CIA S en C debe ser mayor al 5% que es el porcentaje de crecimiento del mercado de los Talleres Automotrices para poderse equilibrar con el crecimiento del mercado.

Por lo tanto se decidió en conjunto con la empresa aumentar el porcentaje de distribución en un 16% para pasar de 5 clientes actuales a 15 clientes actuales.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta que Industrias Mario Cardona CIA S en C, Es una empresa legalmente constituida, la cual fabrica productos de alta calidad, cumpliendo con lo establecido por el gobierno en cuanto a maquinaria, procesos, recurso humano y controles de calidad de los productos y con 30 años en el mercado. A pesar de lo anterior la empresa no cuenta con una eficiente distribución en sus tres segmentos en los que opera (Almacenes de Pinturas, Talleres de Madera y Talleres Automotrices) dentro de esos tres segmentos el que presenta una mayor deficiencia en la distribución es el segmento de Talleres Automotrices con un porcentaje del %8.6, pero además este segmento es el que aporta mayor rentabilidad a la empresa con un porcentaje del %20 es por esta razón que se ha decidido dirigir este trabajo al mejoramiento de la distribución del segmento de talleres Automotrices en la ciudad de Cali.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEORICO

“Un plan de mercadeo estratégico es un documento escrito que le permite a la empresa identificar oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen el potencial de crecimiento y rentabilidad. “LAMBIN Jean-Jacques.

El marketing estratégico es importante para las empresas ya que le permite identificar las necesidades del mercado y por ende captar oportunidades.

- ❖ ORVILLE C. Walter, Jr. Marketing Estratégico. 4ª edición.
- ❖ PLATA Jesús María. Mercadeo estratégico. Edición preliminar
- ❖ LAMBIN Jean-Jacques. Marketing estratégico. 3ª edición.
- ❖ VILLEGAS Orrego Fabio. Plan Anual de Marketing. Universidad del Valle.

### 5.2. MARCO CONCEPTUAL

Define el significado de los términos utilizados con mayor frecuencia. También nos ayuda a comprender y a utilizar las ideas de otras personas que han hecho trabajos similares.

❖ **Análisis situacional interno:** Es aquel análisis que se le hace internamente a la organización para saber con que cuenta y que le hace falta para su mejoramiento.

❖ **Análisis situacional externo:** Es el análisis que se le hace a la competencia y al entorno para saber el comportamiento y la manera de cómo una empresa debe reaccionar ante estos cambios.

❖ **Competencia:** Situación de las empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

❖ **Estrategia:** Es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente, donde se debe tener en cuenta que objetivos se han de alcanzar, donde y como, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Es en resumen, la estrategia es el camino que debe coger la empresa para cumplir su meta.

❖ **Estrategia Corporativa:** Son las decisiones respecto al alcance de la organización y de los despliegues de recursos a través de sus divisiones o negocios.

❖ **Estrategia Operativa:** Es la dimensión o acción de la gestión del marketing mix (4 PS).

❖ **Vertientes y opciones estratégicas corporativas:** La componen 4 vertientes estratégicas (Rentabilidad, Participación, Posicionamiento y Competitividad) básicas de las cuales se debe optar por la que mas se adecue a los objetivos.

❖ **La vertiente o estrategia de rentabilidad:** tiene como principal objetivo alcanzar un nivel de beneficio estable durante un largo periodo de tiempo y se aplica a productos que se encuentran en el periodo de “crecimiento y madurez” dentro del ciclo de vida. Las opciones básicas que pueden existir dentro de una estrategia de rentabilidad, son: Explotación – Estabilidad – Inversión.

❖ **La vertiente o estrategia de Participación:** responde a las preguntas: en que mercados pretende participar y en que proporciones pretende participar en cada uno de esos mercados. Las opciones básicas que pueden existir dentro de una estrategia de participación son: Crecimiento – Defensa – Reconversión – Salida.

❖ **La vertiente o estrategia de Posicionamiento:** responde a la pregunta: “Cual es la forma como esperamos que sea percibido nuestro producto/servicio en la mente del consumidor o usuario”. Las opciones básicas de posicionamiento son: Estrategia no Diferenciada – Estrategia Diferenciada – Estrategia Concentrada.

❖ **La vertiente o estrategia Competitiva:** es la forma como la empresa hará frente a las acciones de marketing de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado. Las opciones estratégicas básicas

son: Estrategia con la competencia – Estrategia por delante de la competencia  
– Estrategia al margen de la competencia.

❖ **Matriz Dofa:** Es un análisis que se realiza a la empresa y a la competencia donde se ve claramente cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tienen ambas partes.

❖ **Matriz de Ansoff:** establece cuatro posibles modelos de actuación en función del carácter novedoso del producto o servicio y del mercado objetivo a que se dirige (Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo del producto y Diversificación).

❖ **Planeación Estratégica:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa; así como su nivel de competitividad para decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

❖ **Posicionamiento:** Es la forma como se espera que sea percibido el producto o servicio en la mente del consumidor o usuario.

❖ **Segmentación:** Es dividir el mercado global en partes mas pequeñas para dirigir y distribuir el marketing a un segmento específico.

❖ **Ventaja competitiva:** Son aquellos factores que hacen que la empresa sea superior a la competencia.

❖ **Masilla:** Mezcla de blanco de España (creta) con 18% de aceite de linaza con o sin albayalde u otros pigmentos.

❖ **Esmalte:** Tipo de pintura que consiste en una fuerte dispersión de pigmentos en un barniz o vehículo resinoso. El vehículo puede ser una mezcla de aceite-resina o una resina totalmente sintética. Los que contienen aceites secantes se convierten en películas por oxidación; los que están formados exclusivamente por resinas sintéticas pueden ser convertidos por calor u oxígeno o ambos.

❖ **Laca:** Revestimiento protector o decorativo que se seca principalmente por evaporación del disolvente sin que ocurra ningún cambio molecular. Las

modernas lacas para automóviles están caracterizadas por su clase  
excepcionalmente alta de secado.

## **6. METODOLOGIA**

Para el desarrollo de este plan de mercadeo estratégico, utilizaremos la siguiente metodología:

Esta dividida en 4 temas vitales, el primero, el ambiente interno de la empresa donde se identifica la filosofía de dirección, el clima organizacional interno, el recurso tecnológico y financiero de la empresa. El segundo, el ambiente externo, teniendo en cuenta las variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural; que intervienen en el funcionamiento del negocio para comparar como esta la empresa frente a la competencia. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos, los clientes potenciales y actuales y por ultimo se realiza una breve descripción del competidor más cercano en este caso (Every). En el tercero se realiza un diagnostico de nuevas oportunidades que se identifican de acuerdo al análisis. En el cuarto se determinan las estrategias a seguir de acuerdo a unas bases para su formulación y por ultimo el 5 es la ejecución del plan.

### **❖ Análisis de la situación.**

- Análisis situacional interno.
- Análisis situacional externo\_Macroambientes.
  - Análisis del medioambiente competitivo.
  - Descripción de la competencia.
  - Productos sustitutos.
  - Análisis de clientes.
  - Análisis DOFA de la empresa (enlace 4 Cs por 4 Ps)
  - Factores claves de éxito.
  - Ventaja competitiva.

### **❖ Diagnostico.**

### **❖ Formulación de estrategias.**

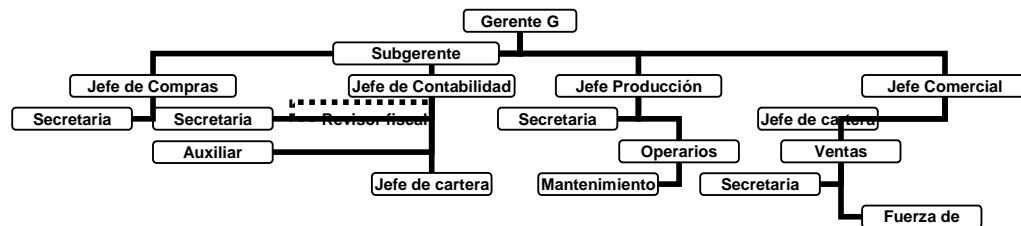
### **❖ Gestión del plan.**

## 7. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

### 7.1. LA EMPRESA Y SU FUNCION

Esta es una empresa dedicada a la fabricación de Masillas, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lamina de alta calidad buscando siempre mejorar las condiciones de bienestar de nuestros clientes, el mercado local y de otras plazas a través de una estructura financiera y administrativa capaz de garantizar la supervivencia de nuestras relaciones comerciales con credibilidad en el mercado y con una extensa gama de productos y servicios basados en la filosofía de calidad dirigidos directamente al sector maderero y automotriz.

Figura 1. Organigrama.



Fuente: Industrias Mario Cardona CIA S en C. Organigrama de la empresa. Santiago de Cali, 2007.

El anterior organigrama esta compuesto por una gerente de compras, una contadora, una gerente de producción, y gerente comercial. Todo el personal tiene conocimiento de sus funciones y obligaciones de forma verbal mas no hay un documento que especifique las funciones de cada cargo.

### 7.2. DEFINICION DEL NEGOCIO

A continuación vamos a concretar la actividad a la cual se dedica Industrias Mario Cardona, para tener claridad sobre el segmento a que se dirige y el sector a que pertenece.

❖ **Que:** Empresa que brinda elementos para el mantenimiento de vehículos y madera.



❖ **A quien:** Estos productos van dirigidos a grandes almacenes de pinturas, talleres automotrices y talleres de madera.

❖ **Como:** productos elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología necesaria para su elaboración.

Por lo anterior, Industrias Mario Cardona es una empresa dedicada a la fabricación de Masilla, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lámina los cuales van dirigidos a talleres automotrices y de madera y a grandes almacenes de pinturas.

### **7.3. MISION**

Somos una empresa fabricante de Masilla, Esmaltes, Lacas y Selladores automotrices y de madera de alta calidad buscando siempre mejorar las condiciones de bienestar de nuestros clientes, el mercado local y de otras plazas a través de una estructura financiera y administrativa capaz de garantizar la supervivencia de nuestras relaciones comerciales con credibilidad en el mercado y con una extensa gama de productos y servicios basados en la filosofía de calidad dirigidos directamente al sector maderero y automotriz.

### **7.4. VISION**

Nuestra visión es la de ser los mejores en el ramo de las masillas y esmaltes, ofrecer de una manera permanente amplia gama de productos innovadores y de la mas alta calidad adelantándonos a las necesidades de todos nuestros clientes

### **7.5. MERCADO META**

Los productos de Industrias Mario Cardona CIA s en c, van dirigidos a almacenes de pinturas y talleres automotrices y de madera, de los estratos 2, 3 y 4 en las cuales se encuentran ubicados estos talleres.

## 7.6. LAS 4 PS INDUSTRIAS MARIO CARDONA CIA S EN C

Las cuatro Ps la conforman cuatro variables que son:

- ❖ Producto.
- ❖ Plaza.
- ❖ Promoción.
- ❖ Precio.

**7.6.1. Producto.** A continuación el portafolio de productos de Industrias Mario Cardona CIA S en C:

Tabla 3. Portafolio de producto.

Línea automotriz		Línea madera	
<b>Masillas</b>	Plastiflex pasta rosada	<b>Lacas</b>	Laca Catalizada Color Miel Mate
	Extramasilla Catalizador Crema y liquido		Laca Catalizada Color Vino tinto
	Plastiflex pasta gris		Laca Catalizada Color Miel.
<b>Esmaltes sintéticos industrial</b>	Blanco		Laca Catalizada Transparente BTE
	Caoba		Laca Transparente Brillante.
	Amarillo yema		Laca Transparente Mate
	Rojo Fiesta	<b>Selladores</b>	Sellador Lijable 30% Sólidos
	Naranja		Sellador Lijable 40% Sólidos
	Verde esmeralda		Sellador Catalizado
	Gris plata		
	Negro brillante		

Fuente: CARDONA DIAZ, Mercedes. Listado de productos fabricados por la empresa [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos de productos. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

De los anteriores el producto más antiguo y líder de la empresa son las Masilla el cual posee propiedades que lo hacen muy competitivo en el mercado.

Estos productos vienen de presentaciones de cuarto, galón, cubeta y tambor según las necesidades del cliente y en diferentes colores para mejor satisfacción y comodidad del cliente.

**7.6.2. Plaza.** Dentro de las políticas establecidas por INDUSTRIAS MARIO CARDONA, se establece que se manejaran ventas directamente a *distribuidores mayoristas*, no se harán ventas al consumidor final, pero hace 3 años la empresa inicio un proceso de distribución dirigida al consumidor final a pequeña escala.

La efectividad de estos canales es muy buena porque nuestros clientes inmediatos son las tiendas de pinturas que venden al detal, y estos acuden a las distribuidoras para adquirir los productos, a subes los talleres automotrices y de madera acuden a las tiendas de pinturas para adquirir su producto en unidad. Pero con la nueva orientación que la empresa ha tomado para dirigirse a los consumidores finales, es con el objetivo de llegar a los grandes talleres automotrices y madereros.

Las zonas con mayor cubrimiento son, Cali con un cubrimiento del 48.8% del total de las ventas y le siguen Barranquilla con un 7.7%, Pasto con un 7% y Pereira con un 6% del total de las ventas.

Existen zonas de poco cubrimiento, por que es muy peligroso su transporte o sus vías son muy difíciles de acceder.

En donde se nota mas la presencia de la competencia, es en las ciudades principales, porque todos se han concentrado en las ciudades de mayor afluencia y en donde se concentran con mayor grado los clientes.

❖ Política de transporte. El medio de transporte que utiliza industrias Macar para transportar su mercancía es la terrestre, por medio de un transporte propio, industrias Mario cardona, transporta la mercancía dentro de la ciudad de Cali.

Para despachos fuera de la ciudad la empresa contrata a una transportadora que sería la encargada de realizar la entrega de los pedidos. Las rutas de las

entregas de pedidos que se les entrega a los conductores se hace dependiendo del orden del pedido.

La efectividad de las entregas de Industrias Mario Cardona CIA S en C, es muy alta ya que se tiene un diagrama para que las entregas se realicen con mayor rapidez y no tener clientes descontentos.

❖ Política de fraccionamiento. La Industria Macar luego de envasar el producto terminado en galones de onza u otros los empaca en termo encogidos para poder ser llevados a los distribuidores.



❖ Política de inventario/almacenamiento. Los productos que más rotación tienen se mantienen en stock en la bodega, para poder despachar los pedidos que realice el cliente de forma inmediata. El almacenamiento se realiza en una bodega dentro de la fábrica.



De los competidores de Industrias Mario Cardona CIA S en C, el que mejor servicio tiene, es Philaac. De los competidores, pinturas Every tiene una

estructura de distribución bastante rápida y efectiva y están aumentando sus inversiones publicitaria y se esta notando un leve crecimiento.

❖ Servicios. Industrias Mario Cardona, se encarga de entregar los productos a sus clientes en la puerta del almacén, además cuenta con una línea de servicio al cliente para tomar pedidos y para escuchar quejas y reclamos.

Proceso de venta y Logística. Industrias Mario Cardona CIA S en C, maneja el siguiente proceso de venta y logística:

- Se toma el pedido: los pedidos de los clientes son tomados por el jefe comercial o por los vendedores.
- Aprobación del pedido: una vez se ha realizado todo lo establecido en el procedimiento, el jefe comercial aprueba el pedido y se procede a despacharlo.
- Encargados del transporte de los pedidos: para los pedidos dentro de la ciudad de Cali, son los conductores de la compañía los encargados de la entrega de los pedidos, para pedidos por fuera de Cali se realiza un outsourcing con transportadoras para tal función.
- Despacho de productos: una vez se haya aprobado el despacho, la secretaria de ventas procede a realizar la respectiva factura, para pedidos por fuera de Cali, realiza las debidas remisiones para la transportadora y calcula el embalaje de la remisión (calcula los fletes) y pone la factura en un sobre que es el que el conductor de la transportadora entregará junto con el pedido.
- Cargue: una vez se ha realizado la facturación, los conductores proceden a realizar su ruta de despacho, con base en el orden que se haya dado a los clientes la secretaria de ventas rotulará los pedidos (Ej.: Cliente 1, Cliente2). La secretaria de ventas además entregará a los conductores las facturas y ellos procederán a la entrega. Para pedidos por fuera de Cali, la secretaria de ventas contactará la transportadora y le hará entrega al conductor de la remisión (se hace directamente en las oficinas de la transportadora, y se entrega a quien reciba las remisiones), el sobre con la factura y el producto, y firma la guía de despachos para que la transportadora proceda a despacharlo.
- Seguimiento del despacho: la secretaria de ventas estará muy pendiente de la llegada de los productos a su destino final, se estima que el tiempo de legada normalmente será máximo 2 días, en caso que existiese un problema

con la transportadora por perdida robo de la mercancía la secretaria de ventas exigirá a la transportadora el informe del hecho para presentarlo a la aseguradora por el monte respectivo y procederá de nuevo al despacho del pedido. Adicionalmente la secretaria de ventas se contactará con el cliente para explicarle la situación.

- Consolidación del proceso: una vez los conductores lleguen de nuevo a la empresa con las facturas firmadas y con el sello, la secretaria de ventas enviará los documentos al auxiliar contable para su revisión. Una vez el auxiliar contable haya revisado los fletes y las cantidades, procederá a archivar estos documentos y finalizará el proceso de despacho.

La penetración territorial de la empresa, se define no estratégicamente (por ubicación, tamaño...etc.) sino que se abre una sucursal en una ciudad en donde este ubicado un familiar cercano del presidente de la empresa como es el caso de Pereira en donde es el hermano del presidente de la empresa quien se encarga de ese territorio.

**7.6.3. Promoción.** Publicidad. Industrias Mario Cardona, les entrega a sus canales materiales POP para decorar el punto de venta, además se les envía por temporada vendedoras para que les hagan la demostración a sus clientes en el punto de venta pero no lo realizan de forma constante.



La empresa no maneja estrategias de comunicación dirigidas hacia sus distribuidores solo les envían a estos material pop, camisetas, gorras...ETC



La competencia utiliza estrategias publicitarias por televisión en los canales regionales, pinturas Every esta realizando mucha publicidad pop y Tonner esta

realizando mayores inversiones que se ven reflejada en los avisos radiales y televisivos y en las vallas que tienen una alta incidencia en las ventas que en ellos han aumentado muy significativamente. En Cali Every esta teniendo mayor presencia que los demás competidores y se esta especializando en las tiendas las cuales tienen la mayoría de sus productos y tiene publicidad de Every en todas partes; logrando así una recordación de marca en los clientes.

❖ **Fuerza de ventas.** La fuerza de ventas de Industrias Mario Cardona la Componen 4 vendedores y 1 corredor, estos vendedores cuentan con un uniforme el cual tiene impreso el nombre, teléfono y logo de la empresa. La fuerza de ventas esta distribuida así:

- Cali: 2 vendedores; estos se encargan de recoger los pedidos de los clientes de esta zona.
- Pereira: 1 vendedor; este se encarga de recoger los pedidos de esta zona.
- Barranquilla. 1 vendedor; este se encarga de recoger los pedidos de esta zona.
- Corredor: 1; este se encarga de buscar clientes, recoger pedidos de clientes nuevos y actuales por las diferentes ciudades del país.

Estos vendedores son personas que no están capacitadas ni por experiencia propia ni por la empresa para esta actividad comercial y solo se dedican a recoger pedido de los actuales clientes.

A continuación el histórico de ventas por ciudad:

Tabla 4. Histórico de ventas / año.

<b>Industrias Mario Cardona CIA S en C</b> <b>Histórico de ventas por año de Cali</b>		
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Variación %</b>
2004	1.983.913.954	
2005	2.209.197.993	11%
2006	3.148.173.000	30%

Fuente: CARDONA DIAZ, Mercedes. Informe de ventas [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos de ventas. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

❖ Promoción de ventas. Las promociones que realiza la empresa no son continuas y los encargados de llevarlas a cabo son los vendedores durante su visita a los clientes o lo realiza el jefe comercial cuando reciba la llamada de un cliente solicitando producto.

Estas promociones se hacen con el objetivo de incentivar a los compradores. En este campo la empresa apenas esta empezando ha desarrollarse.

❖ Relaciones Públicas. Industrias Mario Cardona no realiza relaciones públicas.

**7.6.4. Precio.** Industrias Mario Cardona, determina la política de precios a manejar en cada producto de acuerdo a lo siguiente:

- ❖ *Análisis de la competencia* y sus precios en el mercado.
- ❖ Cotización de materias primas que sean de buena calidad.
- ❖ Análisis de un precio promedio de otras marcas.
- ❖ Costeo y análisis de una rentabilidad de un 30% si se puede.

A continuación se muestra un paralelo de los precios que se manejan en el mercado según la referencia:

Tabla 5. Precios del mercado

<b>Marca</b>	<b>Referencia</b>	<b>\$ Tambor</b>	<b>\$ Cubeta</b>	<b>\$ Galón</b>	<b>\$ Cuarto</b>
<b>Súper</b>	Esmaltes II	1.904.000	192.000	39.000	11.500
	Selladores	2.116.000	208.000	43.000	12.400
<b>Pinturas Every</b>	Esmaltes	2.049.500	198.000	40.900	11.500
	Selladores	2.192.500	211.000	43.500	12.200
<b>Industrias Mario Cardona</b>	Esmaltes industriales	1.530.000	187.500	34.000	10.000
	Selladores	1.710.000	180.500	38.000	10.950



El cuadro anterior nos muestra que Industrias Mario Cardona CIA S en C es la empresa que maneja la política de precios mas bajos en el mercado por debajo de sus principales competidores.

❖ **Márgenes de rentabilidad.** Industrias Mario Cardona CIA S en C, determina el margen de rentabilidad, de acuerdo a la competencia para que sus precios sean competitivos en el mercado, y por lo general este margen es del 30% sobre las ventas. En cuanto a sus políticas de financiación, los pagos de contado se harán a 10 días, y los pagos realizados a crédito no deberán sobrepasar los 30 días generalmente. En casos de clientes muy conocidos y cuyos pedidos generalmente sobrepasen el nivel de los \$10.000.000, se harán excepciones para plazos a 60 y hasta 90 días.

Los tipos de descuentos que se manejan son:

- Descuento por volumen.
- Descuento por pronto pago.

Como el cliente es tan importante para la compañía, los retrasos en los pagos se tratan de manejarse con cautela, la primera vez que el cliente lo haga, el jefe comercial se comunicará directamente con el para solicitarle el pago, y le notificará que un próximo incumplimiento disminuirá su descuento y generará una nota debito para compensarlo.

## **7.7. LAS 4 CS DE INDUSTRIAS MARIO CARDONA CIA S EN C**

**7.7.1. Compañía.** Industrias Mario Cardona CIA S en C, es una empresa dedicada a la fabricación de Masillas, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lamina de alta calidad con 30 años de experiencia en el mercado. Esta empresa en la actualidad dirige sus productos a segmentos, que son grandes Talleres automotrices, Talleres De Madera y Almacenes de Pinturas. Esta empresa tiene un producto líder que son las masillas y actualmente tiene presencia en 21 ciudades de Colombia en donde presenta una deficiente distribución de sus productos. Dentro de las ciudades en las que tiene presencia el 48% en número de clientes corresponde a la ciudad de Cali (Valle del Cauca).

**7.7.2. Clientes.** Los clientes de Industrias Mario Cardona CIA S en C, son:

❖ Los *almacenes de pinturas*: este grupo objetivo en la actualidad lo conforman 48 almacenes de pinturas que están clasificados por zonas en la ciudad de Cali, los vendedores de la empresa los visitan les enseñan los

productos y ellos les hacen el pedido que necesitan según la rotación que el producto tenga en la tienda. La visita de los vendedores a este grupo objetivo se realiza cada 8 días si es de Cali, si es al rededor de Cali cada 15 días y si es por fuera del Valle del cauca cada dos meses y se mantiene comunicación constante con ellos.

❖ Los *talleres de automóviles y de maderas*: este grupo objetivo lo conforman 33 talleres en la ciudad de Cali de los cuales 28 son Talleres de Madera y 5 son Talleres Automotrices.

A continuación, los clientes de Industrias Mario Cardona CIA s EN c, por ciudades:

Tabla 6. Clientes Industrias Mario Cardona CIA s en c

<b>Ciudad</b>	<b>Numero de Clientes</b>	<b>%</b>
<b>Cali</b>	<b>81</b>	<b>45%</b>
Barranquilla	15	7,7%
Pasto	14	7%
Pereira	11	6%
Manizales	8	4%
Armenia	8	4%
Bogota	7	3,5%
Tulúa	7	3,5%
Ibagué	5	3%
Medellín	5	3%
Cúcuta	4	2%
Cartago	3	1.5%
Neiva	2	1%
El Cerrito	2	1%
Sincelejo	2	1%
Yumbo	1	0.5%
Jamundi	1	0.5%
Montería	1	0.5%
Cartagena	1	0.5%
Florida	1	0.5%
Santa Marta	1	0.5%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: CARDONA DIAZ, Mercedes. Numero de clientes actuales [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos de ventas. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

La lista anterior nos muestra que industrias Mario Cardona CIA s EN c, cuenta actualmente con 194 clientes de los cuales el 48.8% corresponde a la ciudad de Cali y que entre Cali, Barranquilla y pasto conforman mas del 50% del total

de sus clientes. Lo que significa de la mayoría de sus clientes se ubican en estas ciudades del país.

**7.7.3. Competencia.** El desempeño de los productos de los principales competidores de Industrias Mario Cardona CIA S en C, son buenos en calidad pero los precios son un poco elevados y no presentan la característica de los productos de Industrias Mario Cardona CIA S en C que es un secado extra rápido.

La competencia brinda a sus clientes garantías de 4 a 5 mese pero esto depende de la rotación del producto y en este sentido tiene mucho que ver con la comunicación se le debe brindar a los clientes ya que las comercializadores deben de vender los productos mas antiguos de primero para que la garantía sea mas efectiva. Industrias Mario Cardona CIA S en C por el contrario tiene una garantía de 6 mese mayor que la competencia y tiene una muy buena comunicación con sus clientes para que estos estén bien informados del uso de los productos.

❖ *A nivel nacional.* La principal competencia de Industrias Mario Cardona CIA S en C es:

- Pinturas Every.
- Ico.
- Súper.
- Pintuland.
- PintuNova.
- Pinturas Tonner.
- Indusol.
- Pintumax.
- Algreco.
- American.
- Lamber.
- Pintulac.

- Philaac.

De las anteriores empresas Every es la principal competencia de la empresa seguido de Ico ya que cuentan con un tiempo y posicionamiento en el mercado en precio y calidad.

- *Nivel y políticas de precios.* El mercado en el que se encuentra Industrias Mario Cardona CIA S en c, actualmente esta pasando por un periodo muy critico y es debido principalmente a las políticas de precios que están manejando la competencia. Estas políticas están orientadas a brindar precios por debajo de los que están en el mercado obligando a las empresas a entrar en una guerra de precios en donde nadie saldrá beneficiado. La competencia de Industrias Mario Cardona CIA S en C manejan una política de descuentos por volumen parecida a la de la empresa y sus plazos de crédito son mayores pues ellos ofrecen plazos hasta de 90 días.

- *Mercado que manejan (volumen y características).* El mercado esta concentrado en su mayor porción por Pinturas Every, con un posicionamiento de marca en calidad a precios razonables seguido de pinturas Ico el cual le sigue con una diferencia considerable e Industrias Mario Cardona le sigue con precios bajos y alta calidad.

- *Red logística o de distribución.* Los principales competidores tienen una red de distribución nacional compuesto por camiones en donde transportan la mercancía en su mayor parte estos camiones son mediante la subcontratación de una transportadora.

- *Capacidad productiva.* Pinturas Every que es la principal competencia de Industrias Mario Cardona CIA S en C posee una tecnología avanzada que les permite realizar mayor producción a menor precio y costo.

- *Estrategias de comunicación y campañas promocionales.* Las estrategias que utilizan los principales competidores de Industrias Mario Cardona CIA S en C, son en mayor proporción en material pop y en menor proporción televisión. La televisión la utilizan en canales regionales.

- ❖ *Competidores de un nivel más alto:* Los siguientes son también fabricantes de pinturas automotrices entre otros, pero que están en un nivel más alto de competencia, ya que gozan de un posicionamiento en el mercado por el tiempo de permanencia y conjugados con sus estrategias en conjunto de precio y calidad por consiguiente no son nuestros competidores más cercanos:

- Glasurit.
- Pintuco.

En general este sector de pinturas es un área muy competitiva en donde el menos fuerte se sale del mercado o lo sacan así es que se debe estar al tanto de que es lo que está haciendo la competencia y que se puede hacer para contrarrestarlo.

**7.7.4. Clima\_ Entorno.** El sector de la construcción ha tenido un ascenso significativo durante los últimos años y se prevé un continuo crecimiento para los próximos años. El aumento fue muy superior al pronosticado por los analistas y fue un indicio de recuperación tras un periodo de débil demanda, en los sectores de la construcción y automotriz.

❖ *Las costumbres comerciales del sector.* Los clientes de la empresa por lo general compran a crédito por la situación del país que no está atravesando por sus mejores momentos, los pagos de contado se hacen a 10 días, y los pagos realizados a crédito no deberán sobrepasar los 30 días generalmente.

En casos de clientes muy conocidos y cuyos pedidos generalmente sobrepasen el nivel de los \$10, 000,000, se harán excepciones para plazos a 60 y hasta 90 días.

Los tipos de descuentos que se manejan son:

- Descuento por volumen.
- Descuento por pronto pago.

Los gustos en cuanto a estética se refiere han cambiado mucho, en los colores cada día las tendencias son diferentes y más específicas. En cuanto a las masillas también el mercado tiene sus exigencias en cuanto a suavidad y manejo, lo mismo que en los selladores y en las lacas.

Todo se orienta a una mejor y más fácil utilización de los productos como es el secado rápido, la suavidad que les permita a los clientes mayor comodidad.

## **8. ASPECTOS LEGALES**

Industrias Mario Cardona CIA s en c utiliza un producto que es controlado por la industria militar debido a que este producto (Nitrocelulosa), puede ser utilizado para medios terroristas, por esta razón se debe seguir un procedimiento cada vez que se requiere de este producto.

El procedimiento es el siguiente:

- ❖ Se presenta solicitud a Indumil Bogotá, esta debe contener información de consumo, utilización del producto o productos a fabricar, volumen de venta de dichos productos, cantidad a importar, ubicación de la empresa además de asegurarse que la empresa que hace la solicitud tenga un buen manejo, almacenamiento y seguridad con el producto.

- ❖ Esta solicitud debe ir acompañada de la brigada donde esta ubicada la empresa.

- ❖ Se anexa factura proforma de la materia prima a Importar.

- ❖ Certificado de cámara de Comercio RUT.

Cuando se aprueba el permiso, la empresa debe registrar en un libro los ingresos y consumos de la materia prima y este libro se reporta mensualmente a la Brigada y las oficinas de Industrias Militar en Bogotá (copias).

## 9. ANTECEDENTES – RESEÑA HISTORICA.

*Nombre del negocio:* Industrias Mario Cardona CIA S. en c.

Es una Microempresa con estructura familiar ya que los principales cargos son ocupados por miembros de la familia Cardona Díaz.

INDUSTRIAS MACAR Y CIA S EN C se encuentra inscrita en la Administración de impuestos y aduana nacionales DIAN, con el número de identificación tributaria (NIT) 890.320.488-2 como persona jurídica. Esta es una empresa dedicada a la fabricación de Masillas, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lamina. Es un establecimiento, en sociedad en comandita con 30 años de experiencia en el mercado.

INDUSTRAS MARIO CARDONA Es una empresa que nació en la ciudad de Cali hace 30 años en la cocina de la casa del Doctor Mario Cardona teniendo como única herramienta una licuadora para mezclar la materia prima. El doctor Mario Cardona distribuía sus productos, lo poco que fabricaba en una bicicleta cerca de su casa y con el pasar del tiempo se fue reconociendo como un producto de alta calidad a un precio muy bajo y el Doctor Mario Cardona fue incrementando su línea de producto hasta llegar en lo que esta ahora.



La investigación en el laboratorio en los campos de resina sintéticas han sido fundamentales para el avance de las líneas de masillas, lacas, para repinte automotor, lacas catalizadas, esmaltes de secamiento al aire y otros productos de servicio especializados.

Siguiendo los últimos avances tecnológicos se ha diseñado masillas de características muy especiales en lo que hace referencia a fácil aplicación muy fácil Viabilidad, adherencia, flexibilidad y duración entre otras ciudades.



Industrias Mario Cardona CIA S en C, tiene clima organizacional interno en donde predomina el bienestar de todos los empleados, la empresa cuenta con una cancha de fútbol, una chiva y una piscina, todo lo anterior destinado a la recreación de los empleados.

Chiva para la recreación de los empleados:



En las épocas decembrinas, Industrias Mario Cardona CIA S en C, le dedica a sus empleados un día para la recreación y el esparcimiento en donde la empresa les compra regalos a todos los empleados, se hacen rifas, se les prepara una comida y se les coloca música para que los empleados bailen y compartan con los directivos del nivel mas alto y con sus compañeros de trabajo en general.



## 10. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO- FASE I ANALISIS

### 10.1. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Es la introducción al conocimiento de la empresa y su estructura interna.

**10.1.1. Filosofía de dirección. La empresa y su función.** Empresa que brinda elementos para el mantenimiento de vehículos y madera.

❖ **Definición del negocio.** Industrias Mario Cardona es una empresa dedicada a la fabricación de Masilla, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lámina los cuales van dirigidos a talleres automotrices y de madera y a grandes almacenes de pinturas.

❖ **A quien:** Estos productos van dirigidos a grandes almacenes de pinturas, talleres automotrices y talleres de madera.

❖ **Como:** productos elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología necesaria para su elaboración.

**10.1.2. Recurso humano.** Industrias Mario Cardona CIA S en C, cuenta con un recurso humano profesional calificado en la parte administrativa. En la parte comercial el recurso humano carece de una muy buena especialización en cuanto a ventas.

**10.1.3. Clima organizacional interno.** Industrias Mario Cardona CIA S en C, cuenta con un buen clima organizacional en donde prevalece el ambiente familiar. Todo el personal de la empresa tiene comunicación directa con los altos mandos y la gerencia y todos pueden dar recomendaciones sin importar el rango laboral.

**10.1.4. Recurso tecnológico.** Industrias Mario Cardona CIA S en c, Cuenta con una planta instalada en la vía Palmira. Esta planta de producción no posee tecnología de pinta pero es óptima para la producción de los productos.

**10.1.5. Recurso financiero.** El aporte financiero de Industrias Mario Cardona CIA S en C, esta compuesto por aporte de los socios y financiamiento bancario.

**10.1.6. Evaluación del desempeño interno (Cuadro de evaluación).**

Se realiza mediante análisis de la información de las actividades de las organizaciones internas o grupos de trabajo que son fundamentales para el buen desempeño y sobre todo que permiten hacer un mayor análisis de ella.

Hay una casilla de SI, indicando que la empresa posee este aspecto y un NO si no lo posee. Luego se muestra una calificación de 1 a 5 donde el 5 expresa que la empresa se encuentra bien en ese aspecto y el opuesto 1 si la empresa se encuentra mal; el cero significa que no lo tiene. Luego vemos el cuadro de la justificación donde se explica la razón de la calificación y luego el cuadro de las recomendaciones donde se escribe alguna, si es necesario.

Tabla 7. Cuadro de Evaluación del Desempeño Interno

Aspecto	Si	No	Calif	Justificación	Recomendaciones
<b>Organización legal</b>	X		5	Legalmente constituida	
<b>Organización funcional</b>	X		3	No existe un manual de funciones o tareas para todos los cargos del personal de la empresa.	Implementar manuales de funciones
<b>Recurso humano</b>	X		3	Cuenta con un recurso humano profesional calificado en la parte administrativa. En la parte comercial el recurso humano carece de una muy buena especialización en cuanto a ventas.	
<b>Recurso financiero</b>	X		3	Aporte de los socios y financiamiento bancario.	Se debe implementar nuevas alternativas para la atracción de recursos

					financieros recuperando clientes perdidos y llegar a nuevos clientes.
<b>Recurso tecnológico</b>	X		3	Industrias Mario cardona CIA S en c, Cuenta con una planta instalada en la vía Palmira.	Aprovechar las negociaciones con el TLC para adquirir maquinaria de punta para reducir costos en el proceso productivo.
<b>Infraestructura</b>	X		5	Industrias Mario cardona CIA S en c, cuenta con una planta ubicada en la vía Palmira, parcelación la Dolores, en la cual se encuentran ubicadas las oficinas las cuales se encuentran en muy buen estado; tanto las oficinas como la planta están dotadas de tal manera para su buen funcionamiento.	
<b>Definición del negocio</b>	X		3	El negocio es la fabricación de masillas, resinas químicas y de poliéster de lata calidad dirigido a los NSE 2, 3 y 4.	
<b>Orientación al cliente</b>	X		2	Industrias Mario cardona CIA S en c, esta en la etapa inicial de enfoque al cliente para concientizarlos de sus atributos mediante	Incrementar el nivel de orientación al cliente para fidelizarlos.

				estrategias promocionales.	
<b>Macro segmentación</b>	X		3	Industrias Mario cardona CIA S en c, hace presencia en las principales ciudades del país pero en un nivel muy bajo, su mayor presencia la hace en las ciudades de Cali, Barranquilla, Pasto y Pereira.	Buscar una mejor división del mercado ya que hay muchas zonas del país a las que la empresa aún no ha llegado o no tiene una presencia significativa.
<b>Micro segmentación</b>	X		4	Industrias Mario cardona CIA S en c, tiene dividido a sus clientes según su actividad.	
<b>Sistemas de información</b>	X		3	Cuenta con un sistema CG1 que le permite manejar la parte financiera y administrativa de la empresa, también posee una base de datos de sus clientes. En comunicación utilizan avantel (radioteléfono), celular para tener contacto entre empresa, planta, vendedores y conductores. Posee una página Web en donde se tiene toda la información relacionada con el portafolio de productos y la empresa.	
<b>Mercado objetivo</b>	X		4	Los productos de Industrias Mario Cardona CIA s en c, van dirigidos a	Se debe ampliar este mercado objetivo para aumentar la

				almacenes de pinturas y talleres automotrices y de madera y a almacenes de pinturas y resinas de los estratos 2, 3 y 4 en las cuales se encuentran ubicados estos talleres.	cobertura y las ventas.
<b>Información de las 4 PS de la empresa</b>	X		4	<b>Producto:</b> Los productos son e muy buena calidad, fabricados con materias primas optimas y alta calidad.	Industrias Mario Cardona posee productos de muy alta Calidad que le permite competir en el mercado y debe continuar con esta política y mantener un mejoramiento continuo para estar a la vanguardia del mercado...  La empresa debe establecer planes y estrategias dirigidas a su mercado meta
	X		4	<b>Precio:</b> Esta por debajo de los niveles del mercado.	
	X		2	<b>Promoción:</b> La empresa no cuenta con estrategias de comunicación ni un plan de mercadeo definido. Actualmente la empresa esta iniciando procesos no definidos de forma frecuente para incentivar a sus clientes a la compra.	
	X		3	<b>Plaza:</b> La empresa maneja las ventas	

				<p>directamente a distribuidores mayoristas y minoristas, no se harán ventas al consumidor final.</p> <p>No se tiene un buen cubrimiento en las zonas en que hace presencia.</p>	
<b>Información de las 4 cs de la empresa</b>	X		4	<p><b>Cliente:</b></p> <p>Los clientes de Industrias Mario Cardona son Distribuidores y grandes talleres automotrices y de madera.</p>	
	X		4	<p><b>Clima o entorno:</b></p> <p>El sector automotriz y de la construcción presenta un crecimiento para los próximos años. Los gustos de los clientes de Industrias Mario Cardona, están cambiando tendiendo a necesitar productos que le ofrezcan mayor rapidez.</p>	
	X		4	<p><b>Compañía:</b></p> <p>Industrias Mario Cardona CIA S en C. es una empresa legalmente constituida, ala cual cumple con todas las obligaciones</p>	

	X		3	legales.  <b>Competencia:</b> la empresa tiene como competencia directa a Every, ICO y Súper en el mercado de los esmaltes y selladores.	
<b>Sistemas de control del PME</b>		X	2	Al no haber un plan de mercadeo Estratégico, no hay un sistema de control.	Implementar un plan de mercadeo Estratégico para el mejoramiento de la empresa, con su respectivo control.
<b>Sistemas de evaluación del PME</b>		X	2	Al no haber un plan de mercadeo estratégico, no hay un sistema de evaluación.	Implementar un sistema de evaluación del plan de mercadeo estratégico para llevar un mejor seguimiento.
<b>Promedio</b>			3.3		

**Análisis.** El cuadro anterior nos arroja un promedio de 3.3 lo que significa que aunque la empresa no esta mal, necesita mejorar en varios aspectos para tener un nivel competitivo en el mercado:

De acuerdo al análisis situacional interno que realizamos a Industrias Mario Cardona CIA S en C, se puede observar que se necesita mejorar en varios aspectos. En la Orientación al cliente, Industrias Mario Cardona CIA S en C, esta apenas en la etapa inicial y no formalmente estructurada de la orientación al cliente por esta razón le dimos como calificación un 2.0 por ser esta de vital importancia para la empresa. En la parte administrativa, Industrias Mario Cardona CIA S en C, no tiene una adecuada organización funcional debido a que no existen manuales de funciones para todos los cargos por esta razón le dimos como calificación 3.0. En lo que se refiere a la parte comercial a sus vendedores les falta capacitación para poder incrementar las ventas y no se tiene un plan estratégico de distribución que le permita tener un mayor y mejor cubrimientos de zonas y por último en la parte tecnológica su maquinaria aunque es buena y suficiente para la producción no cuenta con tecnología de

punta que les proporcionaría una mayor eficiencia por esta razón le dimos como calificación 3.0. Industrias Mario Cardona CIA S en C, no cuenta con un Plan de mercadeo Estratégico por ende no cuenta con un sistema de control que le permita una continua supervisión de sus actividades.

En conclusión podemos determinar que el principal problema de Industrias Mario Cardona radica en la variable plaza y en la fuerza de ventas debido a que no se tiene un buen cubrimiento en las zonas en las que hace presencia además de que no cuenta con una estructura organizada de la fuerza de ventas y esta a su vez no está muy capacitada en cuanto a sus funciones.

## **10.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO**

**10.2.1. Análisis del medio ambiente externo.** En este campo se detalla cada uno de las variables que intervienen en el desarrollo del sector de las Masilla, Esmaltes, Lacas y Selladores para madera y lamina.

❖ **Económico y social.** Teniendo en cuenta que en Colombia en los últimos 2 años la construcción ha tenido una reactivación, por esta razón las empresas que se ven afectadas por este sector se han visto favorecidas ya que este producto está en función de la construcción. Las empresas se están enfocando en las viviendas de interés social que están teniendo buen auge actualmente.

❖ **Cultural.** Los gustos en cuanto a estética se refiere han cambiado mucho, los colores cada día las tendencias son diferentes y más específicas, en cuanto a las masillas también el mercado tiene sus exigencias en cuanto a suavidad y manejo, lo mismo que en los barnices y en las lacas. Todo se orienta a una mejor y más fácil utilización de los productos como es el secado rápido entre otros.

❖ **Tecnológico.** Las empresas fabricantes de masillas y resinas buscan depender cada día menos de las grandes empresas estatales que tienen el monopolio en la venta de una de las materias primas fundamentales para nuestros productos y que con la tecnología se logre sustituirlos por otras menos costosas y de difícil adquisición.

**10.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo.** Para hacer el análisis del medio ambiente competitivo nos basamos en la matriz de participación relativa en la cual se tomaron las ventas de los últimos 3 meses tanto de Industrias Mario Cardona CIA S en C. como de la competencia.

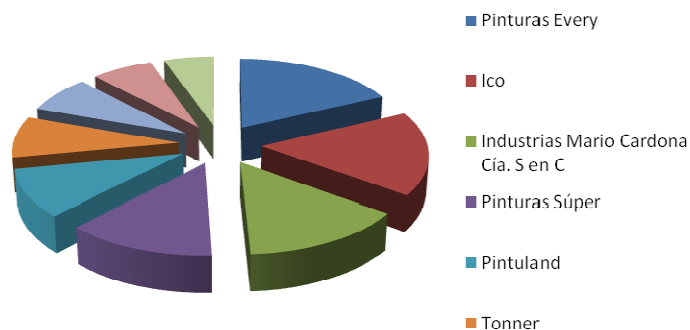


Tabla 8. Participación de mercado

<b>Empresas</b>	<b>Ventas anuales en pesos</b>	<b>%</b>
Pinturas Every	3,950	17.3%
ICO	3,750	16.4%
Industrias Mario Cardona Cía. S en C	3,148	14.0%
Pinturas Súper	2,850	12.4%
Pintuland	2,150	9.0%
Tonner	1,850	8.1%
Algreco	1,650	7.2%
Lander	1,460	6.4%
Pintunova	1,200	5.2%
otros	820	4.0%
Total	22,828	100%

Fuente: CARDONA DIAZ, Mercedes. Informe de distribución del mercado [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Investigación del mercado. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

Figura 3. Participación de mercado



Fuente: Industrias Mario Cardona CIA S en C. Investigación del mercado [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007.

El anterior grafico nos muestra que la torta de participación esta dominada por 4 empresas de las cuales la que posee mayor porción de mercado es Pinturas Every, seguido con una diferencia muy pequeña por Ico y en la tercera posición esta Industrias Mario Cardona.

**10.2.3. Descripción de la competencia.** En el Valle del Cauca existen alrededor de 15 empresas productoras y comercializadoras de Esmaltes y selladores.

De acuerdo al análisis de la participación relativa, Pinturas Every es la competencia más fuerte que tiene Industrias Mario Cardona CIA S en C., esta se dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, lacas, resinas y productos semielaborados dirigidos a los segmentos automotriz, Arquitectónico, Industrial y de Maderas, cuenta con 41 años de experiencia en el mercado un portafolio extenso de productos y una fuerte estrategia publicitaria lo anterior acompañado con un muy buen cubrimiento del mercado.

**10.2.4. Barreras de entrada.** La barrera de entrada que presenta este sector es la alta inversión tecnológica que se requiere; Esto se debe a que para que una persona o empresa pueda ingresar al mercado, necesita una alta inversión para poder adquirir la tecnología debido a que esta es muy costosa y el mercado la exige para poder producir productos de optima calidad y aunque los productos se pueden producir de forma artesanal la calidad con la que se produciría sería muy por debajo de la que exige el mercado.

**10.2.5. Productos sustitutos.** En la actualidad no existen productos sustitutos.

**10.2.6. Análisis de clientes / usuarios.** Los clientes de Industrias Mario Cardona CIA s en c, son todos los talleres automotrices, talleres de madera, y grandes Almacenes de pinturas de diferentes ciudades del país.

### 10.3. EVALUACION DE DESEMPEÑO INTERNO

Como en el caso del análisis situacional interno se hace un análisis de los aspectos externos más relevantes de la competencia que afectan el desarrollo de Industrias Mario Cardona CIA s en c.

Tabla 9. Evaluación del desempeño externo. MEFE

Aspecto	Si	No	Calif.	Justificación	Recomendaciones
<b>Fortaleza de la competencia</b>	X		5	Cuentan con un mayor tiempo en el mercado y por ende mayor experiencia en este. Tiene un mayor y mejor cubrimiento del mercado que	Industrias Mario Cardona, debe mejorar su distribución para poder competir en el mismo nivel que el de su competencia y

				le da una mayor presencia de marca.	al mismo tiempo mantener su mayor fortaleza mediante una mejora continua.
<b>Debilidades de la competencia</b>	X		3	La principal debilidad de la competencia de Industria Mario Cardona CIA S en C, es el precio, el cual es mayor que el de Industrias Mario cardona.	Industrias Mario Cardona CIA S en C, debe mantener su fortaleza que es la debilidad de su competencia.
<b>Competidores potenciales</b>	X		2	Todas aquellas personas que cuentan con capacidad adquisitiva y el conocimiento para la realización de los productos ya que la barrera principal de este segmento es la inversión tecnológica.	Industrias Mario Cardona CIA S en C, debe crear estrategias las cuales fortalezcan la empresa para impedir el crecimiento de estos competidores potenciales.
<b>Clientes</b>	X		3	Sostienen buenas relaciones comerciales además de brindar un buen servicio al cliente	Debe implementar una línea de servicio al cliente para brindarle una mayor y mejor atención al cliente tanto a nivel local como nacional.
<b>Clima organizacional externo</b>	X		4	Se prevé un crecimiento superior para los próximos años.	
<b>Promedio</b>			3.4		

**Análisis.** El cuadro anterior nos arroja un promedio de 3.4 lo que significa que el ambiente externo nos presenta unas oportunidades pero que también existen amenazas muy fuertes en el entorno que pueden influir de forma negativa en la empresa.

Al evaluar la matriz del desempeño externo se puede apreciar que la mayor fortaleza de la competencia se encuentra en su distribución, ya que cuenta con un cubrimiento amplio del mercado el cual lo tiene muy bien zonificado, lo anterior le brinda a la competencia una presencia de marca muy alta.

El análisis de evaluación interna y externa son de gran utilidad para identificar posibles falencias y oportunidades que Industrias Mario Cardona CIA S en c., pueda tener en la actualidad.

#### **10.4. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA**

Con esta matriz de interacción podemos desarrollar el análisis DOFA de las cuatro Ps y Cs de la empresa Industrias Mario Cardona CIA S en C., efectuando 4 combinaciones, con el propósito de encontrar las estrategias adecuadas para identificar y solucionar los problemas más relevantes del mercado. En las tablas 4 y 5 del análisis Dofa se pueden apreciar claramente las combinaciones de las 4 Ps: producto, precio, promoción y plaza de la empresa y las 4 Cs: compañía, clientes, clima y competencia determinada por las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

##### **❖ Producto:**

- Fortalezas. Productos de excelente calidad. Alta productividad.
- Debilidades. El nivel tecnológico es inferior al de la competencia.
- Amenazas. Ingreso de productos sustitutos
- Oportunidades. Utilización de tecnologías de punta para mejorar la calidad y productividad, Facilidad de compra de insumos a más bajo costo, Innovación de nuevos productos y mejorar los productos ya existentes.

##### **❖ Precio:**

- Fortalezas. Precios altamente competitivos en el mercado.

- Amenazas. Ingreso de productos más económicos que los de la empresa del extranjero y Iniciación de guerra de precios por la competencia.
- Oportunidades. Reducción de costos y precios por importación de insumos a más bajo costo.

#### ❖ **Promoción:**

- Debilidades. No cuenta con una mezcla de promoción.
- Amenazas. Perdida de clientes por falta de presencia en el mercado.
- Oportunidades. Crear una página WEB para facilitar los pedidos a nivel nacional, mejorar el servicio al cliente, estar más cerca de los clientes y llegar a más clientes por medio de los medios.

#### ❖ **Plaza:**

- Debilidades. Les falta cubrir mejor las zonas donde tienen presencia y llegar a más zonas del país en donde no hacen presencia, no cuenta con suficientes vendedores a nivel nacional y local, no cuenta con un plan motivacional para los vendedores y les falta mayor preparación a los vendedores.
- Amenazas. Ingreso de nuevos competidores a las zonas descuidadas y perdida de participación.
- Oportunidades. Ingreso a nuevos mercados por el TLC, mejorar las relaciones con los clientes dentro del canal y llegar a los diferentes mercados en los que aún no tienen presencia.

### **Análisis Dofa los 4 cs combinatorios**

#### ❖ **Compañía:**

- Fortalezas. Toma de decisiones rápida por ser una empresa pequeña, la empresa tiene un clima organizacional muy agradable y muestra mucho respecto y gratitud por sus empleados, la empresa cuenta con una buena infraestructura y la empresa cuenta con una buena experiencia en el mercado de 30 años.
- Debilidades. No observa de forma continua las tendencias relevantes en el entorno, no analiza ni anticipa las necesidades de los clientes y proveedores de forma oportuna, autoridad limitada para la toma de decisiones debido a que se debe consultar todo con el presidente de la empresa, ningún empleado de

ningún nivel puede tomar decisiones sin la aprobación del presidente en ningún caso el presidente toma todas las decisiones de todas las áreas de la empresa y esto hace que se limite el poder de toma de decisión de cada jefe de área, no hay una presentación escrita de las funciones de cada cargo, no evalúa resultados de la ejecución de estrategias, no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, no existe un plan de carrera, no cuenta con una certificación ISO que garantice la confianza de sus productos en el mercado y no cuenta con un alto nivel de reconocimiento en el mercado.

- Amenazas. El ingreso de nuevos y más fuertes competidores al mercado por el TLC e inversiones en tecnología altas de nuestra competencia.
- Oportunidades. Mejora en los procesos con el ingreso de nuevas tecnologías.

#### ❖ **Clima:**

- Fortalezas. El sector de la construcción esta atravesando un momento de crecimiento
- Oportunidades. Se prevé un crecimiento del sector de la construcción para los próximos años.

#### ❖ **Clientes:**

- Oportunidades. Innovar en productos para ampliar el portafolio, brindando más opciones al cliente en el momento de tomar la decisión de compra.

#### ❖ **Competencia:**

- Fortalezas. La principal competencia Every lleva más tiempo en el mercado 35 años, la competencia tiene mayor reconocimiento en el mercado, tiene mejor distribución en el mercado, cuenta con tecnología de punta, la cual le ayuda a reducir costos de fabricación y agilizar los procesos y cuenta con agresivas estrategias de medios.
- Debilidades. La competencia no cuenta con productos de excelente calidad a bajo precio.
- Amenazas. Ingreso de nuevos y más grandes competidores con el TLC costos de fabricación y agilizar los procesos.
- Oportunidades. Adquisición de tecnología y materia prima más económica del exterior.

**Análisis.** Según el análisis DOFA, la principal fortaleza de Industrias Mario Cardona CIA S en C, radica en la variable producto complementada con la variable precio lo anterior debido a que posee productos de excelente calidad a precios bajos. La principal debilidad de Industrias Mario Cardona CIA S en C, radica en la variable plaza debido principalmente a que les falta cubrir mejor zonas en donde hacen presencia y además ingresar a más zonas del país en donde no hacen presencia.

La principal oportunidad de Industrias Mario Cardona CIA S en C, radica en las variables plaza y promoción las cuales permitirán el ingreso a nuevos mercados geográficamente hablando y estrechar la relación cliente empresa a través de medios.

La principal amenaza de Industrias Mario Cardona CIA S en C, es la competencia, Ya que son competidores muy fuertes con mucha experiencia en el mercado y que cuentan una tecnología de punta además del ingreso de nuevos competidores en el mercado con el TLC que pueden ingresar con precios más bajos y con más tecnología.

## 11. FASE II\_DIAGNOSTICO

### 11.1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son aquellos elementos internos o externos que presenta la industria y que son identificados como los que mayor injerencia tienen para llevar al éxito el tipo de empresa correspondiente.

Para determinarlos se utilizan la matriz de factores claves de éxito donde se le da a los elementos tangibles e intangibles una calificación de 1 a 5 siendo los factores claves de éxito todos los 5 que se encuentran en la matriz.

Tabla 10. Factores claves de éxito

Elementos	Industrias Mario cardona CIA S en c	Pinturas Every	Ico	Súper
<b>Activos tangibles</b>				
Maquinaria	4	5	5	3
Equipos	3	4	5	3
Edificios	4	5	5	3
Terrenos	3	4	4	3
Vehículos	3	4	3	2
Calidad insumos	5	4	4	3
Distribución	3	5	4	3
Portafolio de productos	3	4	3	2
<b>Activos intangibles</b>				
Precio	5	3	3	4
Marca	3	5	4	2
Recurso humano	4	5	4	3
Tecnología (procesos)	3	5	3	3
Experiencia	4	4	5	3
Servicio al cliente	4	4	4	3



**Análisis.** En el análisis de los factores claves de éxito podemos apreciar que la industria en la que se desarrolla la empresa posee factores claves de éxito como lo son: la calidad en sus insumos con los que fabrican productos de excelente calidad, la experiencia que tienen en el mercado, el recurso humano que poseen que son altamente capacitados y la maquinaria que les permite mayor productividad. También podemos observar que dentro del mercado los competidores mas fuertes son Ico y Pinturas Every los cuales poseen una gran experiencia en el mercado, excelente maquinaria y un recurso humano muy capacitado.

## 11.2. VENTAJA COMPETITIVA

Según Lambin Jacques, la ventaja competitiva “son las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos: Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento”.

En resumen es el diferenciador o diferenciadores que posee la empresa frente a los competidores, el cual los hace tener una ventaja sobre estos.

Tabla 11. Cuadro del Análisis Competitivo

Elementos	Industrias Mario Cardona CIA s en c	Pinturas Every	Ico	Súper
<b>Activos tangibles</b>				
Maquinaria	4	5	4	3
Equipos	3	4	3	2
Edificios	4	5	4	3
Terrenos	3	4	4	3
Vehículos	3	4	3	2
Calidad Insumos	5	4	3	2
Muebles y enseres	3	4	4	3
Laboratorio de pruebas	4	5	5	3
<b>Activos intangibles</b>				
Marca	3	5	4	2
Precio	5	3	3	4
Recurso humano	4	4	4	4
Tecnología (procesos)	3	5	4	3

Experiencia	4	4	5	3
Posicionamiento	3	5	4	2

**Análisis.** Según la puntuación que se le dio a cada una de las empresas en cuanto a los activos tangibles e intangibles, podemos observar que industrias Mario Cardona CIA S en C posee dos ventajas competitivas que la hace superior a la competencia y son la calidad de sus insumos que les permite ofrecer productos de muy alta calidad y el precio de sus productos que son muy bajos y competitivos.

### 11.3. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

En este punto se analizan las alternativas y la viabilidad para saber como se puede definir el mercado en un mediano plazo.

**11.3.1. Alternativas.** Por medio de este punto se puede llegar a definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa.

En la macro segmentación Intervienen tres dimensiones de referencia:

- ❖ Funcionales o combinación de funciones a satisfacer (QUE).
- ❖ Grupo de compradores potenciales (QUIEN).
- ❖ Tecnologías existentes o por desarrollar susceptibles de producir estas funciones (COMO).

#### ❖ Alternativa 1

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

### ❖ Alternativa 2

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

Por medio de estas dos alternativas básicas se hace la combinación entre ellas, llegando a cinco posibilidades de mercado.

### Evaluación de alternativas de mercado objetivo.

#### ❖ Alternativa 1, 1,1

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

#### ❖ Alternativa 1, 2,1

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

#### ❖ Alternativa 1, 1, 2

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices.

- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

❖ **Alternativa 2, 1, 1**

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

❖ **Alternativa 2, 2, 2**

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

❖ **Alternativa 2, 1, 2**

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

❖ **Alternativa 2, 2, 1**

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

### ❖ Alternativa 1, 2, 2

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

### ❖ Viabilidad

Las alternativas con más viabilidad según las estrategias a implementar son las siguientes:

#### • Viabilidad 1, 1, 1

- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a los estratos socio-económicos 2,3 y 4, a grandes Talleres Automotrices.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

#### • Viabilidad 1, 2, 1

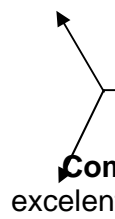
- QUE: Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.
- QUIEN: Estos productos van dirigidos a todos los estratos socio-económicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- COMO: Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

Tabla 12. Selección de alternativas

Elementos	1.1.1	1.2.1
Clientes	2	3
Competencia	1	2
Precio	3	4
Clima	3	3
Ventaja competitiva	3	4

Tecnología	3	4
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Selección</b>		<b>X</b>

**11.3.2. Selección y definición del mercado objetivo resultante.** Según los resultados que se dieron en la elaboración del cuadro anterior Industrias Mario Cardona CIA S en C, se trabajará con la alternativa 1.2.1 en donde se dirigirá a todos los estratos socioeconómicos 2.3.4.5.6.


**Que:** Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz.  
**Quien:** Dirigir el producto a los estratos socioeconómicos 2, 3, y 4.  
**Como:** Esmaltes sintéticos y masilla elaborados con materias primas de excelente calidad y con la tecnología requerida para su fabricación.

#### 11.4. MICROSEGMENTACION DEL MERCADO

Se determino que la micro segmentación puede ser una opción que la empresa puede manejar entre las más comunes encontramos:

**11.4.1. Geográfica.** La ciudad de Santiago de Cali.

**11.4.2. Demográfica.** Grandes Talleres automotrices de los estratos socio económicos 2, 3 y 4; con la necesidad de adquirir Esmaltes sintéticos y masilla de la línea automotriz para los diferentes usos.

**11.4.3. Psicográfica.** Estos productos están diseñados para la industria automotriz.

**11.4.4. Conductual.** Este producto es utilizado en su mayoría en el sector automotriz en los estratos socioeconómicos 2, 3, y 4.

#### 11.5. DIMENSION DEL MERCADO

La dimensión del mercado permite calcular el mercado actual en galones y proyectarlo a los clientes meta.

Tabla 13. Dimensión del mercado.

Total del Mercado		Mercado Actual		Proyección a Clientes Metas	
Clientes mercado	Tambor/Año	Clientes actuales	Tambor/Año	Cliente Meta	Tambor/Año
58	4.872	5	420	15	900

Fuente: Industrias Mario Cardona CIA S en C. Base de datos clientes de Industrias Mario Cardona CIA S en C. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM.

El anterior cuadro nos muestra que el consumo total del mercado en Cubeta / Año es 2.784 y dentro de ese total de mercado Industrias Mario Cardona CIA S en C posee un mercado de 240 cubeta/año y se tiene una proyección de 720 Cubeta año.

## **12. FASE III – FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

Estas implican la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa y la determinación de las oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, teniendo en cuenta las nuevas oportunidades de mercado y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva. Luego se define una estrategia general, el cual establecerá el rumbo de la empresa y las estrategias operativas las cuales dirigen el rumbo de los elementos del marketing mix.

### **12.1. BASES DE FORMULACIÓN**

Para poder realizar las estrategias corporativas se tomaron las siguientes bases:

- ❖ Formulación del problema.
- ❖ Objetivo general.
- ❖ Alcance
- ❖ Conclusión Dofa para la empresa.
- ❖ Ventaja competitiva.
- ❖ Factores claves de éxito.

### **12.2. OPCIONES ESTRATEGICAS**

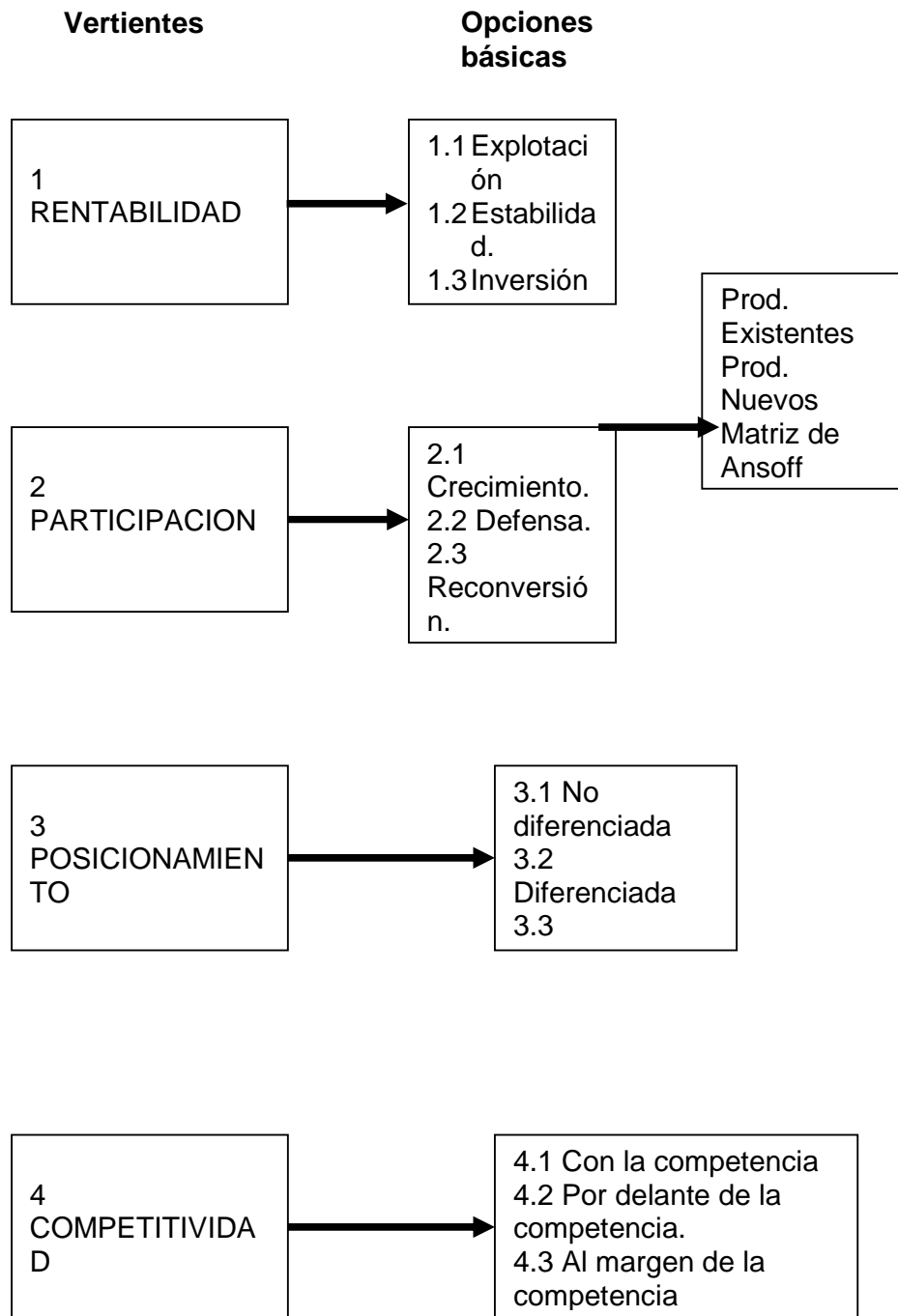
#### **12.2.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.**

La estrategia corporativa es la vía que debe seguir la empresa para logra sus objetivos de mercado y de negocio; es importante desarrollar una serie de estrategias corporativas concretas que permitan determinar la ruta ha seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación están las vertientes y opciones estratégicas básicas de las cuales se debe optar por la que mas se adecuó a los objetivos.



Figura 3. Vertientes y opciones estratégicas corporativas



Fuente: La estrategia básica de marketing. Ediciones Díaz De Santos, SA. Madrid España.

❖ **Selección y justificación.** La estrategia a seguir es la de desarrollo del mercado con la cual se trabaja con productos actuales en mercados nuevos.

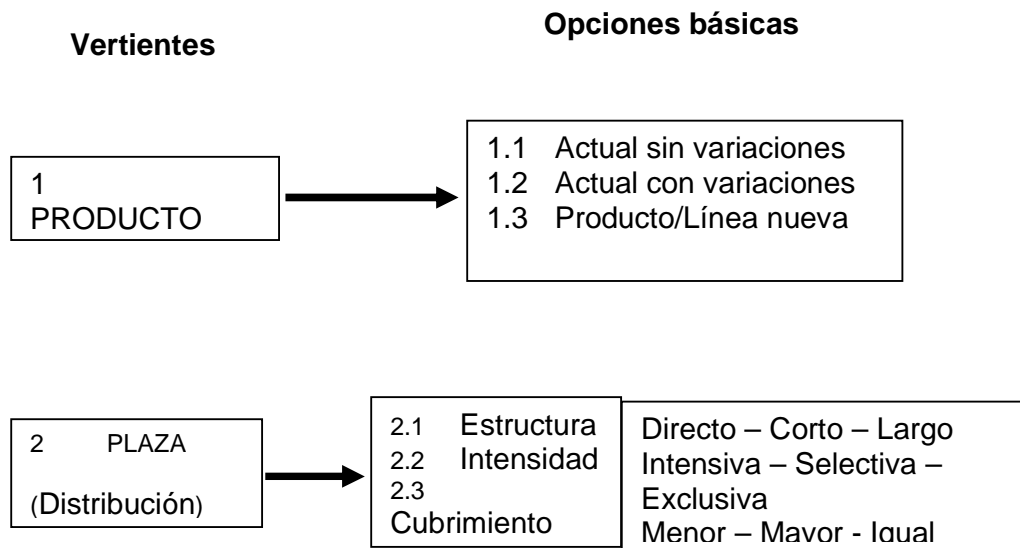
Tabla 14. Construcción de estrategias corporativas.

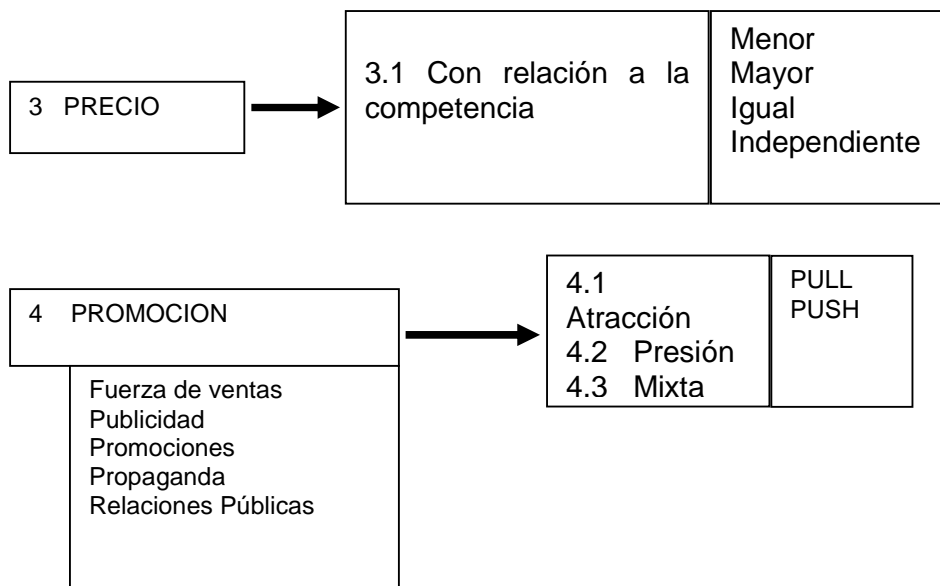
Vertiente	Opciones acción estratégica	Justificación
Participación	Productos existentes Desarrollo de mercado	Escogimos esta estrategia porque Industrias Mario Cardona CIA S en C, tiene una distribución deficiente de sus productos por consiguiente el objetivo fundamental es mejorar la distribución de Industrias Mario Cardona CIA S en C en la ciudad de Cali.

**12.2.2. Esquematización de las opciones estratégicas operativas.** Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Mix Producto, Precio, Plaza y Promoción.

A continuación están las vertientes y opciones básicas de las cuales se debe optar por las que mas se adecúen a los objetivos y estrategia corporativa.

Figura 4. Vertientes y opciones estratégicas operativas





Fuente: Ediciones Díaz De Santos SA. La estrategia básica de marketing. Madrid España.

❖ **Selección – Justificación – Táctica.** Consideramos que del anterior diagrama, las estrategias operativas que más se ajustan a Industrias Mario Cardona CIA S en C, son las siguientes:

- **Producto:** Actual sin variaciones

- Justificación: El producto no requiere variación alguna ya que presenta excelentes características que lo hace muy competitivo.

- Táctica: Continuar fabricando los productos de la misma forma y con los mismos estándares de calidad que se está fabricando hasta el momento.

- **Distribución**

- Estructura: Corta

- Justificación: Es indispensable porque entre menos intermediarios existan en el canal el precio será menor.

- Táctica: Continuar vendiendo los productos a los Almacenes de pinturas y grandes Talleres Automotrices y de Madera.

- Intensidad: Selectiva

- Justificación: Ya que este es un producto el cual no es masivo, si no que requiere de clientes los cuales tengan que ver con el sector eléctrico y/o la construcción de todos los estratos socio-económicos.

- Táctica: Continuar con el mercado de los Talleres Automotrices y de Madera y Almacenes de pinturas las cuales le venden los productos tanto al sector de pinturas como a los de la construcción y automotriz.

- **Cubrimiento:** Mayor

- Justificación: El cubrimiento será mayor, ya que se pretende aumentar la distribución en las zonas donde no se tiene presencia.

- Táctica: Se debe incrementar la fuerza de ventas en la ciudad de Cali y proporcionarles la capacitación adecuada para su eficiente desempeño y reorganizarla por zonas. Actualmente Industrias Mario Cardona Cuenta con 2 vendedores en la ciudad de Cali, se necesitan 2 vendedores más que se van a elegir mediante de un proceso de selección para organizarlos de la siguiente manera:

- 2 vendedores: se encargan de los clientes actuales; de la toma de los pedidos, las visitas y cuidados que se requieren.

- 2 vendedores: se encargan de buscar nuevos clientes. Estos estarán distribuidos por zonas ha cada vendedor se le asigna una zona la cual debe cubrir.

- **Precio:**

- Relación a la competencia: Menor.

- Justificación: El mantener el precio menor con relación a la competencia les ha permitido a Industrias Mario Cardona una diferenciación durante muchos años en el mercado.

- Táctica: Continuar con su política de precios bajos y buena calidad.

- **Promoción:**

- Estrategia: la estrategia que utilizaremos para la mezcla de promoción será pull.

- Justificación: La estrategia que utilizaremos para la mezcla de promoción será pull con el objetivo de inducir a los Consumidores finales (talleres automotrices) a adquirir los productos.

- Táctica:

Se realizarán estrategias promocionales dirigidas a los clientes potenciales. Estas promociones serán muy atractivas con el objetivo de motivar a los potenciales clientes a probar los productos de Mario Cardona CIA S en C.

La variable promoción se divide en 4 áreas que son:

- **Fuerza de ventas:**

- Presentaciones de ventas: se harán visitas a los potenciales clientes para informarlos sobre las características de los productos.

- Táctica: los vendedores recibirán una lista de los potenciales clientes a los cuales deben visitar y presentar una oferta atractiva de venta.

- Programa de incentivos dirigido a la fuerza de ventas mediante comisiones.

- **Publicidad.**

- Material POP: Este tipo de publicidad (Calendarios, afiches, llaveros,) ayudará a tener una mayor recordación de la empresa y sus productos a los potenciales clientes.

- **Promociones.**

- Muestras (sampling): Se harán entregas gratuitas de pequeñas cantidades de producto para que el cliente potencial pueda probarlo y observar sus características.

- Descuento por volumen: Se les hará descuento por volumen a los clientes.

En conclusión; Se realizará una estrategia de desarrollo de mercado en donde el producto no sufrirá variación alguna y se aumentará la distribución en nuevos mercados, por consiguiente se incrementará la fuerza de ventas para un mejor y mayor cubrimiento y servicio; el precio estará definido por debajo de la competencia como se ha manejado hasta el momento y se realizarán promociones y publicidad con el objetivo de mejorar la distribución y pasar de 5 a 15 clientes.

### **13. FASE IV – GESTION DEL PLAN.**

En esta etapa se desarrollan los procedimientos y tareas para lograr el resultado previsto.

#### **13.1. PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS**

**13.1.1. Implementación.** Es de vital importancia que todo el personal de la empresa se integre para que las estrategias planteadas tengan el resultado esperado.

Estrategias Corporativas. Participación.

Dentro del presupuesto del próximo año se incluirá un presupuesto destinado para la promoción de la empresa y sus productos por medio de publicidad y promociones, dirigidos a los clientes potenciales.

Se les entregara a la fuerza de ventas una lista con los potenciales clientes que debe visitar.

Estrategia operativa.

#### **❖ PRODUCTO**

Industrias Mario Cardona CIA S en C, continuara con sus productos sin modificaciones, con la excelente calidad que la caracteriza y sus diferentes presentaciones.

#### **❖ PLAZA**

Industrias Mario Cardona CIA S en C, mediante un proceso de selección contratara a 2 nuevos vendedores que le permitan una mayor eficiencia en la distribución de sus productos en la ciudad de Cali.

## ❖ PROMOCIÓN

Cotizar con diversos medio el costo de los afiches, calendarios y llaveros para entregarles a los potenciales clientes en el momento de la visita del vendedor y escoger la opción mas rentable y efectivo.

Se llevara a cabo el proceso de selección para los 2 nuevos vendedores, de este proceso se hará cargo personas especializadas en el tema de selección, y se hará énfasis en la experiencia, seriedad y capacidad de persuasión del mismo.

Se hará un programa de incentivos por comisiones a los vendedores que superen la meta establecida por mes.

## ❖ PRECIO

Industrias Mario Cardona CIA S en C, continuará implementando la política de precios por debajo de la competencia.

**13.1.2. Control.** Se deben desarrollar reuniones periódicas cada 15 días como mínimo para hacer seguimiento de las actividades programadas y saber si se están cumpliendo a cabalidad o no.

**13.1.3. Evaluación.** Se deben ejecutar evaluaciones por la junta directiva para saber si se esta cumpliendo con la meta (crecer en un 15% anual).

❖ **Indices de evaluación.** Son indicadores que establecen que tan eficaz ha sido el rumbo estratégico dado a la empresa tanto en su aspecto global como operativo, y además que tan eficiente ha sido la gestión gerencial. Se aconseja evaluar estos índices en períodos de gestión cortos (trimestrales) con el objeto de tomar los correctivos oportunamente y así asegurar el éxito esperado al final de un período. Estos índices son:

- Clientes
- Comparar las ventas logradas antes, durante y después de las estrategias planteadas.
- Realizar encuestas sobre los consumidores para averiguar cuantos recuerdan el nuevo producto, lo que opinan de este, cuantos la aprovecharon y de que modo influyo en su conducta de preferencia por la marca.

- Comparar lo logrado con las estrategias contra los objetivos planteados al inicio de la misma.
- Comparar el volumen de ventas con el de la competencia.
- Efectividad de las estrategias.
- Numero de unidades fabricadas sobre el número de unidades vendidas.
- Numero de clientes incrementados versus número de clientes meta.

❖ **Plan de contingencia.** Una vez implementada la estrategia se debe evaluar mensualmente y cuando se hagan las evaluaciones si éstas no se han cumplido en un lapso no mayor de 3 meses, se debe inmediatamente hacer un nuevo plan de mercadeo reestructurando el actual.

### 13.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO

Tabla 15. Cronograma

Actividad	Meses Año	Indicador
Cubrimiento de nuevos mercados	1 y 2	Zonas actuales atendidas /zonas nuevas por atender *100
Conseguir nuevos clientes	Todos	No. De clientes actuales/No. De clientes nuevos
verificar el incremento en las ventas	Mensual	Ventas en el 2.007 / Ventas en el 2.008
Desarrollo de reuniones con los vendedores	Semanal	Metas propuestas / metas cumplidas

### 13.3. RESULTADOS FINANCIEROS

**13.3.1. Presupuesto de las estrategias.** A continuación esta una estimación de los gastos en que se incurrirá con la implementación de las estrategias.

Tabla 16. Presupuesto implementación de estrategias

CONCEPTO	VALOR
Contratación de 2 vendedores	\$1.600.000
Material POP	\$800.000
Muestras gratis	\$500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.900.000</b>



### 3.3.2. P & G Proyección de resultados.

Tabla 16. Proyecciones de resultados financieros.

INDUSTRIAS MARIO CARDONA S EN C			
ESTADO DE RESULTADOS			
DE ENERO 1 A NOVIEMBRE 30			
		2.007	PROYECTADO 2.008
<b>INGRESOS</b>			
Ventas Brutas	nota # 1	5.375.440.000	7.416.640.000
Devoluciones en Ventas		-39.000.000	-60.000.000
<b>Ventas Netas</b>		<b>5.336.440.000</b>	<b>7.356.640.000</b>
<b>COSTO DE MERCANCIA VENDIDA</b>			
	nota # 2	<b>-4.135.600.000</b>	<b>-5.565.365.000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>1.200.840.000</b>	<b>1.791.275.000</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Gastos de Administración	nota # 3	200.000.000	250.000.000
Gastos de Ventas	nota # 3	421.000.000	600.000.000
Total Gastos Operacionales		-621.000.000	-850.000.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>579.840.000</b>	<b>941.275.000</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>			
Financieros		12.000.000	22.000.000
Provisión Cardona e Inversiones		32.000.000	42.000.000
Otros 4 x 1000		29.000.000	31.000.000
Depreciación		9.000.000	10.000.000
Total Gastos no operacionales		<b>-82.000.000</b>	<b>-105.000.000</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Financieros		35.000.000	45.000.000
Arrendamientos		42.000.000	51.000.000
Otros		15.000.000	25.000.000
Total Ingresos no operacionales		<b>92.000.000</b>	<b>121.000.000</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>589.840.000</b>	<b>957.275.000</b>
Provisión impuesto de renta 38.5%		-170.675.000	-235.548.000
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>419.165.000</b>	<b>721.727.000</b>

## **14. CONCLUSIONES**

La empresa Industrias Mario Cardona CIA S EN C cuenta con una ventaja competitiva en sus precios ya que están por debajo de los de la competencia pero presenta una debilidad muy grande en su distribución ya que esta es muy deficiente.

La principal competencia de Industrias Mario Cardona CIA S en C, la conforman dos empresas, Pinturas Every, y Ico, las cuales ocupan el primer y segundo puesto en el mercado respectivamente.

Tan importante como realizar planeación estratégica en una empresa, es que todo el personal conozca y entienda dichos planes pero que además se haga participe de ellos.

No solo las grandes empresas deben hacer planeación estratégica, todas las empresas sin importar su tamaño o actividad están en la obligación de planear su futuro ya sea de corto o largo plazo pues de este modo podrán tener mayor certeza de lo que se quiere alcanzar, mediante que medios y sobretodo de actuar de manera proactiva ante las amenazas del entorno.

## **15. RECOMENDACIONES**

La empresa debe reestructurar los manuales de funciones existentes e implementar manuales de funciones para los cargos que no cuentan con uno, esto les permitirá a los empleados mayor claridad de sus funciones y a la empresa le permite delimitar funciones para equilibrar los cargos y no recargar de funciones a un solo departamento o empleado.

En la parte comercial recomendamos reestructurar el departamento de ventas que en la actualidad solo se dedica a la toma de pedidos, se debe orientar hacia la búsqueda y adquisición de nuevos clientes y el sustento de los clientes actuales.

Se debe definir un perfil de los vendedores que harán parte de la fuerza de ventas, además de implementar programas de capacitación permanente y programas de incentivos.

## BIBLIOGRAFIA

A toda maquina. El auge del sector automotor [en línea]. Bogotá, D. C.: Revista Dinero, 2007. [Consultado 22 de Junio de 2007]. Disponible en Internet: [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=24780](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=24780).

BUITRAGO, Liliana. Empresas dedicadas a la latonería y pintura, empresas dedicadas a la fabricación de muebles y almacenes de pinturas [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos clientes. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

CARDONA DIAZ, Mercedes. Histórico de ventas por segmentos de mercado [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos clientes. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

\_\_\_\_\_. Informe de ventas [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos de ventas. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

CARDONA DIAZ, Milena. Listado de productos fabricados por la empresa [CD-ROM]. Santiago de Cali, 2007. 1 CD-ROM. Base de datos de productos. Industrias Mario Cardona CIA S en C.

Elección de una Estrategia. Estrategia de desarrollo de mercado [en línea]. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid 2006. [Consultado 08 de Octubre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.uc3m.es/marketing/roberto/eleccion.htm>.

Mercadeo y publicidad. Matriz de Ansoff [en línea]. Bogotá D.C: El Prisma Colombia 2007. [Consultado 15 de Agosto de 2007]. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=8784>.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. El marketing en la empresa y en la economía. 4ª ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995, 490 p.

Resumen sectorial Automotor [en línea]. Bogotá D.C: Bancoldex 2007. [Consultado 22 de Junio de 2007]. Disponible en: [www.bancoldex.com/pdf/resumen\\_sectorial\\_automotor\\_mayo2005](http://www.bancoldex.com/pdf/resumen_sectorial_automotor_mayo2005).

WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. Introducción a la estrategia. 4ª ed. México DF: McGraw-Hill, 2005, 431 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Anexo al estado de resultados

Nota # 1		
<b>INGRESOS</b>		
	<b>2,007</b>	<b>2,008</b>
Ventas Cali	3.839.600.000	5.297.600.000
Demás ciudades	1.535.840.000	2.119.040.000
total ingresos	<b>5.375.440.000</b>	<b>7.416.640.000</b>
Nota # 2		
<b>COSTO DE MERCANCIA VENDIDA</b>		
	<b>2,007</b>	<b>2,008</b>
Costo Cali	3.081.360.000	4.654.006.000
Demás ciudades	1.054.240.000	1.111.359.000
Total	<b>4.135.600.000</b>	<b>5.765.365.000</b>
Nota # 3		
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
	<b>2,007</b>	<b>2,008</b>
<b>GTOS ADMON</b>		
Cali	120.000.000	150.000.000
Demás Ciudades	80.000.000	100.000.000
<b>GTOS DE VENTAS</b>		
Cali	252.600.000	360.000.000
Demás ciudades	168.400.000	240.000.000
Total	<b>621.000.000</b>	<b>850.000.000</b>